



2026年2月13日

各 位

会社名 エア・ウォーター株式会社
代表者名 代表取締役社長 松林 良祐
(コード: 4088 東証プライム・札証)
問合せ先 広報室長 福島 圭介
(TEL: 06-6252-3966)

再発防止策（骨子）の策定に関するお知らせ

当社は2026年2月12日付で公表した「特別調査委員会の調査報告書（2026年2月9日時点）受領に関するお知らせ」のとおり、特別調査委員会の調査の結果、当社グループにおいて、不適切な会計処理が行われていたことに加え、その一部に経営トップやマネジメント層の関与が認められました。

当社は本調査報告書において指摘された原因分析及び再発防止策の提言案を真摯に受け止め、本日開催の取締役会において、再発防止策（骨子）を決議しましたので、下記のとおり、お知らせいたします。

本再発防止策を経営の最優先課題として、「企業風土改革」「ガバナンス改革」「経営管理基盤、内部統制の再構築」「全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）」の4項目を推進し、経営の透明性と健全性を高め、社会的信頼の回復に全力を尽くしてまいります。

記

1. 原因分析

今回の事態を受け、再発防止策を真に実効性あるものとするため、特別調査委員会による調査結果に加え、経営改革委員会を中心に社内での議論・検証を重ね、原因の分析を行いました。その結果、不適切会計は特定の個人によるものではなく、長年にわたり不正が看過されやすい環境が形成されていたことによるものと認識しました。

（1）業績目標の達成を最優先する企业文化とトップダウンによる組織マネジメント

- 当社は2010年度を初年度とし、2020年度までに売上高1兆円を目指す長期成長ビジョン「1兆円企業ビジョン」を掲げ、事業の多角化や海外展開などを推進してきました。次第に業績目標の達成自体が目的化する傾向が生じ、外部環境を十分に踏まえないまま高水準の目標が設定されるなど、現場に過度な業績プレッシャーが生じる原因となりました。
- 当社の組織運営は、強いトップダウンによる指揮命令系統にて運用され、一体感と推進力はあったものの、ハラスメントと受け取られかねないマネジメントが存在しました。また、経営トップが強力な人事権を有しており、意思決定のプロセスがトップの意向に沿うように優先されたことが、不適切な会計処理を引き起こす要因のひとつとなりました。
- こうした中、問題や不適切な事象が起きても黙認される状況が組織全体の倫理観を弱め、不健全な企業風土を形成する結果を招きました。

(2) 経理・管理機能の未整備と内部統制システムの実効性不足

- ・当社は積極的なM&Aを通じて事業規模の拡大を進めた一方で、買収後の統合や子会社の管理が拡大スピードに追いつかず、成長戦略全体にひずみが生じる事態となりました。規程の整備やルールの周知徹底、あるいは子会社の管理能力に応じた権限分配やモニタリングなど、子会社の経営管理機能の改善に対して十分な施策が実施されず、不適切な処理を可能とする業務フローが残存しました。また、当社管理部門においても人員増強や牽制機能の強化が不十分なまま、統制不足を招く結果となりました。
- ・内部監査部門は、組織の健全性を守る「最後の砦」でありながら、責任者が不適切な処理に関与するなど、グループ全体へ十分な牽制を果たせなかつたことが明らかになりました。また、十分なリスクの把握・監査の実行・改善指摘が機能していませんでした。
- ・取締役会では社外取締役を中心にガバナンスに関する議論が行われていたものの、結果として経営トップに対する監視・牽制機能が十分に発揮されたかどうかについては疑問があります。監査役による監査は、指摘事項を自ら積極的に把握する姿勢に欠け、内部統制に関する課題や不正リスクに対しては限定的な活動にとどまっていました。
- ・長年にわたり、当社は強い成功体験と成長志向に支えられていましたが、特に管理や統制の面では、求められる水準が高まる中で、その変化に十分に対応しきれず、次第に大きなギャップが生まれていきました。自省的な点検やその時々で部分的な手直しは行われてきたものの、事業構造や組織の変化に即した本質的な修正には至らず、不適切な行為が生じ得る状況が放置されてきました。

(3) 会計リテラシーの低さと上場企業グループに必要な倫理観の欠如

- ・グループ全体で会計に関するリテラシーが不足していたため、不適切な会計処理に対して強い問題意識をもつていませんでした。
- ・また、業績目標の達成を優先する行動が常態化していたため、強いプレッシャーの中でも遵守すべきルールに基づく判断が徹底されていませんでした。
- ・内部監査、監査役会、内部通報制度等の内部統制の仕組みは存在していたものの、具体的な事象を前に抑止・是正すべき内部統制を自らの働きによって、十分に機能させることができませんでした。調査報告書では内部監査が「トップの言動で無効化され得る状態」、内部通報制度が「周知・運用が十分とはいえない」など重大な課題として指摘されました。

2. 再発防止策の概要

こうした深い反省と分析を踏まえ、当社は抜本的な改革に取り組むべく、再発防止策として4項目を設定しました。

(1) 企業風土改革

- ・コンプライアンスを最重視し、「健全で風通しがよく、正しい行動を促す」企業風土に向けた抜本的改革
- ・適切な業績目標の設定と過度な業績プレッシャーの排除
- ・教育・研修（倫理・会計リテラシー）の抜本強化
- ・内部通報制度の強化

(2) ガバナンス改革	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の監督機能の強化 ・監査役会の監査機能の強化 ・指名・報酬委員会の役割強化
(3) 経営管理基盤、内部統制の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ・管理担当役員、財務担当役員の設置 ・経理部門を中心とした管理部門の機能強化 ・グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築 ・内部監査機能の強化
(4) 全社戦略の見直し (事業ポートフォリオの見直し)	<ul style="list-style-type: none"> ・コアコンピタンスの再定義 ・事業の選択と集中 ・グループ会社の適正化・再構築

(1) 企業風土改革

① コンプライアンスを最重視し、「健全で風通しがよく、正しい行動を促す」企業風土に向けた抜本的改革

- i 経営トップ（代表取締役）による会社改革に向けた覚悟の表明、浸透
 - ・経営理念・パーカスを再認識し、従業員との直接対話によりグループ全体へ浸透
- ii 組織の役割、管掌の明確化
 - ・組織の役割、管掌とその責任を明確化し、報告プロセスを再構築
- iii コンプライアンス最重視の経営体制の構築
 - ・経営トップ・マネジメント層のコンプライアンス意識の向上・強化
 - ・全グループに向けた経営トップ・マネジメント層によるコンプライアンス最重視の継続的発信、グループ会社従業員との直接対話による意思の共有と従業員のコンプライアンス意識の向上
- iv コミュニケーションの改善
 - ・心理的安全性が確保された組織作りと、誰もが互いを尊重し合い、自由闊達に意見を言える風土の醸成

② 適切な業績目標の設定と過度の業績プレッシャーの排除

- ・ボトムアップの視点や外部環境を適切に考慮するなど、業績目標策定のプロセスを検証・改善し、過度な業績目標を課さない運用に見直し（中長期的視野と企業価値向上の観点からのKPIを重視）
- ・業績責任をもつ従業員に対する評価方法の見直し

③ 教育・研修（倫理・会計リテラシー）の抜本強化

- ・経営トップ・マネジメント層に対する企業倫理マネジメント研修の定着化
- ・全グループ従業員に対する職業倫理と会計リテラシーに関する継続的教育研修の実施

④ 内部通報制度の強化

- ・内部通報制度の運用体制を強化（独立性を担保する社外窓口／社外監査役窓口等を設置）
- ・内部通報制度が組織を守る行為であるという理解を浸透

(2) ガバナンス改革

① 取締役会の監督機能の強化

- i グループ全体の内部統制上の問題点抽出・把握及び改善に向けたガバナンス体制の再構築
- ii 経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制
- iii 監督機能強化を意図した取締役構成へ見直し
 - ・管理部門を管掌し、管理・監督機能強化を推進する取締役の選任
 - ・社外独立取締役の増員
 - ・将来の機関設計変更について検討
- iv 経営トップへの人事権の過度な集中を防止する制度の構築
 - ・権限分散を意図とした制度及び運用の整備
- v 社外取締役の監視・牽制機能の強化
 - ・社外取締役と経営トップとの定期的な意見交換
 - ・最高経営委員会、予算会議など執行重要会議への参加
 - ・執行役員、その他経営幹部との交流強化による情報収集及び課題把握
 - ・取締役会議長への社外取締役の就任（実施済み）
- vi 内部統制の有効性を含むコンプライアンス及びリスクマネジメントへの対応強化
 - ・取締役会諮問機関（経営改革委員会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会）の機能強化と取締役の参加
 - ・ガバナンスに関する情報の集約を効率的かつ効果的に行い、識別した事象やリスクに対する是正活動等をより効果的に行うための担当役員の設置検討
- vii 取締役会のフォローワー体制構築
 - ・取締役会における意見を具体的にフォローする組織・体制の構築、意見の実効性向上
- viii 監査役との定期的な意見交換

② 監査役会の監査機能の強化

- i 監査役会の体制・機能強化
 - ・リスクベースに基づく監査計画の見直し
 - ・監査補助者の配置、拡充と外部の不正・会計専門家の活用
- ii 主体的な情報収集（特にリスク兆候の早期発見）
 - ・最高経営委員会、予算会議など執行重要会議への出席拡大
 - ・役員（執行役員・理事含む）、主要部署の管理職（部門長クラス）、子会社代表者等へのヒアリング強化
 - ・監査役間で深度のある協議・検討の実施、社外取締役への情報共有と意見交換

- iii リスク変化を踏まえた深度あるリスクベース監査
 - ・重点監査事項（M&A 会社、コンプライアンス事案等での兆候）からのフレキシブルな変更
 - ・報告事項の前提条件、判断根拠、未報告事項の有無等について、十分な検証や質疑を行う運用の徹底
- iv 内部監査部門及び監査法人との連携強化
 - ・内部監査の結果や指摘事項に関する監査役会での十分な検討、必要に応じての追加的な調査や是正要請の実施
- v 監査役選任基準の明確化と選定プロセスの透明化

③ 指名・報酬委員会の役割強化

- i 取締役選任プロセスの明確化
 - ・要件定義の議論、候補者の選定、面談による個別評価
 - ・取締役の評価制度の明確化、結果の透明性強化
 - ・責任と役割を明確にした報酬制度の再検討
- ii CEO サクセションプランの全体像の構築と実施
- iii 社外取締役、執行取締役の質の向上（研修・教育計画）

（3） 経営管理基盤、内部統制の再構築

① 財務・経理担当役員の設置

- ・事業部門に対する管理・牽制機能を強化するため財務・経理に精通した担当役員の設置

② 経理部門を中心とした管理部門の機能強化

- i 経理・業績管理・子会社管理を軸とする管理部門の機能強化
 - ・会計及び開示実務に関する十分な知識・経験を有する人材の配置・増員
 - ・分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築
 - ・本社・子会社間の経理部門の連携・対話を充実させ、事業理解に基づく適正な会計処理を実現
- ii 経理部門メンバーに対する教育・研修
 - ・連結決算及び開示実務の最終責任組織ならびに財務報告に係る内部統制の要であるとの意識の徹底的な浸透
 - ・十分な会計知識への継続的な教育・研修

③ グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築

- i 子会社内における内部統制の強化
 - ・規程類の整備
 - ・業務フローの整備、ならびに運用改善の徹底
- ii 子会社等ガバナンス強化
 - ・上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材の配置・増員
 - ・業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修及び会計リテラシーの向上

- ・在庫及び売上管理等の不適切な会計処理がされるる領域の定期的な妥当性検証とモニタリング

④ 内部監査機能の強化

i 内部監査室の機能強化

- ・内部監査業務を適切に遂行できる十分な知識・経験を有する人材の配置・増員
- ・モニタリング・監督に資する役割の明確化とその周知徹底
- ・内部監査や内部通報等を通じて顕在化したリスク要因や不備事項の検証・評価、ならびに関連組織への速やかな情報共有

ii 内部監査室メンバーに対する教育・研修

- ・独立的な立場から評価を担う最後の砦としての意識の徹底的な浸透
- ・十分な会計・監査の継続的な研修の実施

iii 監査役、監査法人との連携

- ・重要な監査結果、リスク認識、不備及び改善状況等について、監査役、監査法人への説明や意見交換を行う機会を設けることでの連携強化

(4) 全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）

① コアコンピタンスの再定義

- ・全事業を再分析し、現状におけるコアコンピタンスを再定義

② 事業の選択と集中

- ・コアコンピタンスを活かした「既存事業の深化」と「新規事業の進化」を念頭に、事業ポートフォリオ改革を推進

③ グループ会社の適正化・再構築

- ・事業性のみならずグループ全体のガバナンスの観点からも適正化・再構築を行う

3. 関係者の処分について

当社は今回の事態を厳粛に受け止め、再発防止策の一環として、関係者に対する処分についても適切に対応してまいります。調査結果を踏まえ、処分内容が決定し次第、速やかに公表いたします。

4. 今後の対応

代表取締役をトップとする新たな経営改革委員会を中心に、グループ全体の取り組みとして実行プランを明確化したうえで、順次実行に移してまいります。なお、本再発防止策は、当社の不退転の決意と不断の努力によって実行・推進していくべきものであることを自覚するとともに、その実効性を高めていくために、効果を検証し、状況の推移に応じて必要な修正を行い、さらなる追加策の検討も継続してまいります。

5. おわりに

当社の原点は、社名の「エア・ウォーター」とペーパス「地球の恵みを、社会の望みに。」が示す通り、「空気」「水」といったかけがえのない地球の資源を活かして、なくてはならない製品やサービスを提供して、人々の暮らしや産業に貢献することです。

このかけがえのない地球の資源とエア・ウォーターの技術やノウハウを掛け合わせることで、エア・ウォーターにしかできない新たな価値を提供する。本来、これは世の中に誇れる崇高なものであり、ここに「不正」や「ごまかし」を行うような余地はありません。

今一度、この原点に立ち返り、本再発防止策のもと、グループの経営陣・従業員一人ひとりが自ら考え正しく行動し、高い倫理観を持つ企業へと生まれ変わります。

あらためまして、株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしますことを心より深くお詫び申し上げます。

以上